

## Projeto Liderança Carioca Mentoria

Carioca Leadership Mentoring Project

Mentoria de Proyectos de Liderazgo Carioca

*Relato técnico*

*Barbara do Nascimento*

*Coordenadora de Gestão de Lideranças*

*Instituto Fundação João Goulart, Secretaria Municipal de Fazenda, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, Brasil*

[barbaranascimento@fundacaojoaogoulart.com](mailto:barbaranascimento@fundacaojoaogoulart.com)

*Alessandra Teixeira Marques Pinto*

*Psicóloga*

*Instituto Fundação João Goulart, Secretaria Municipal de Fazenda, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, Brasil*

[alessandramarques@fundacaojoaogoulart.com](mailto:alessandramarques@fundacaojoaogoulart.com)

*Rafaela Bastos*

*Presidente*

*Instituto Fundação João Goulart, Secretaria Municipal de Fazenda, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, Brasil*

[rafaelabastos@fundacaojoaogoulart.com](mailto:rafaelabastos@fundacaojoaogoulart.com)

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



XI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL  
UM COMPROMISSO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## Resumo:

O Projeto Liderança Carioca Mentoria foi criado no âmbito do Programa Líderes Cariocas, programa de gestão de talentos da Prefeitura do Rio de Janeiro, com o objetivo alavancar o potencial profissional dos Líderes Cariocas, por meio da troca de experiências que os preparem para atuar em cenários de maior complexidade e auxiliem nos processos de tomada de decisão. A sua criação tem como base os resultados do Raio-X da Liderança Carioca, metodologia de avaliação do nível de senioridade e perfil de liderança, desenvolvida pelo Instituto Fundação João Goulart, que permitiu conhecer as potencialidades de cada Líder e como estas poderiam contribuir para o alcance dos objetivos da Prefeitura. Os resultados evidenciaram que 45,3% do grupo possui a necessidade de aprimoramento de competências sociocomportamentais e gestão de equipes. Dessa forma, a mentoria foi criada para proporcionar um desenvolvimento individualizado e orientado, visando a expansão de seus horizontes de carreira.

Palavras-chave: Mentoria; Liderança; Desenvolvimento; Competências; Gestão de Pessoas

## 1) Introdução:

Em 2009, a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro deu início a um planejamento estratégico que previa um processo de modernização das práticas gerenciais na busca de uma Gestão de Alto Desempenho. Entre as decisões tomadas foi criado, em 2012, o Programa Líderes Cariocas (PLC), que aprofundou as iniciativas da Prefeitura do Rio na área de Gestão de Gente, através da seleção de servidores municipais com perfil e ambição positiva de liderança para atuar em projetos estratégicos para a cidade e/ou para ocupar posições de maior impacto na administração pública municipal.

Em 2021, com a nova gestão da Prefeitura, o PLC sofreu uma reestruturação que tinha como pilar principal conhecer as potencialidades de cada Líder Carioca e como estas poderiam contribuir para o sucesso e o alcance dos objetivos da Prefeitura.

Nesse contexto, foi desenvolvido o Raio-X da Liderança Carioca, metodologia de avaliação que possibilitou a identificação dos níveis de maturidade em liderança dos servidores municipais integrantes do Programa por meio do mapeamento profissional e da avaliação da senioridade e perfil de liderança desses líderes.

O mapeamento profissional, primeira etapa do Raio-X, consistiu no levantamento dos dados cadastrais e de trajetória profissional dos servidores. Já a segunda etapa foi composta por um formulário de perguntas objetivas e subjetivas que avaliaram os níveis de senioridade e liderança, com base nas competências essenciais gerenciais da Matriz

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



XI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL  
UM COMPROMISSO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

do Gestor Carioca, que são: Resiliência, Liderança Inspiradora/Colaborativa, Compromisso Público, Inovação e Visão Estratégica.

A partir da análise dos dados do Raio-x da Liderança Carioca, foram criadas categorias de diferenciação entre os membros do grupo, de acordo com seus níveis de maturidade gerencial e perfil de liderança, o que está possibilitando à FJG ofertar as ações de desenvolvimento e de gestão de talentos que trarão maior resultado para cada perfil e para a Prefeitura. Além disso os dados mapeados também estão sendo aplicados no desenho das capacitações e seleção dos participantes, e na participação destes servidores em bancas de avaliação, projetos especiais e ações de multiplicação de conhecimentos e mentoria.

A mentoria é um processo de desenvolvimento e aprendizado individualizado e orientado, que tem como foco expandir os horizontes de carreira, alavancar o potencial profissional dos servidores integrantes do Programa, por meio da troca de experiências e conhecimentos que os preparem para atuar em cenários de maior complexidade e auxiliem nos processos de tomada de decisão em relação ao planejamento de sua carreira, impactando positivamente os seus ciclos futuros. A base desse processo é a construção de uma relação de confiança, respeito, empatia e confidencialidade entre mentor e mentorado, onde o mentor desenvolve ainda mais suas competências de liderança, através da troca e do compartilhamento de suas experiências e conhecimentos e o mentorado amplia sua bagagem de conhecimento, o que impulsiona seu crescimento profissional.

O projeto Liderança Carioca Mentoria tem como público-alvo os servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas (PLC) e se constitui num produto da metodologia Raio-X da Liderança Carioca, que permitiu avaliar o nível de maturidade gerencial e o perfil de liderança desses Líderes. Com base nos resultados do Raio-X, foram formuladas ações que melhor atendessem às necessidades desse público-alvo, de forma a otimizar o processo de gestão de talentos e de gestão do conhecimento na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ).

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



XI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL  
UM COMPROMISSO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Além do Raio-X da liderança Carioca, a Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca, que compõe a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, também serviu como base para a formulação desse projeto, na medida em que identificou as competências que são importantes no perfil do gestor público municipal.

Os pilares da construção desse projeto foram o respeito, que se traduz pela preservação da autonomia das partes, o sigilo dos encontros e o direcionamento de carreira do mentorado; a confiança, baseada na construção de acordo feitos pela dupla de mentoria e que envolvam, além do respeito, a confidencialidade e a empatia; a confidencialidade, que significa o sigilo das informações que não poderão ser divulgadas; empatia que consiste na capacidade de se sentir no lugar do outro para sentir com ele.

As premissas que embasaram o Liderança Carioca Mentoria consistiram no auxílio aos Líderes Cariocas para traçarem os seus objetivos de carreira, proporcionando a expansão dos seus horizontes profissionais, a partir da construção de uma relação de confiança. O seu desenho foi feito com base no apoio e orientação ao desenvolvimento de carreira do mentorado, visando à promoção da transversalidade e à construção do networking. Nessa perspectiva, o mentor tem o papel de motivar e contribuir para o engajamento do mentorado na jornada de mentoria, entendendo que ele é o responsável pelo processo de desenvolvimento, portanto, o agente principal do projeto. Com isso, o Programa Líderes Cariocas, assim como a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, têm muito a ganhar com essa jornada.

## **2) Desenvolvimento:**

O projeto Liderança Carioca Mentoria foi criado a partir dos resultados apresentados pelo Raio-X da Liderança Carioca, o qual revelou que 45,3% dos Líderes Cariocas encontram-se no nível 1 de maturidade gerencial e perfil de liderança. Esse resultado demonstrou a necessidade de um aporte de desenvolvimento para aprimoramento de competências sócio-comportamentais, além de uma maior experiência em gestão de equipes.

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



O nível 2 está composto por 43,1% de Líderes Cariocas, que possuem competências sócio-comportamentais desenvolvidas, mas ainda precisam aprimorar algumas habilidades e atitudes, além de maior experiência em gestão de equipe e projetos estratégicos.

O Raio-X também revelou que 11,6% dos Líderes Cariocas foram classificados no nível 3, o que demonstra domínio de competências relacionadas à liderança e gestão pública, apresentando ainda credenciais que o permitem exercer uma liderança sustentável, por meio de sua contribuição para a gestão da Prefeitura e para o desenvolvimento individual de outros(as) Líderes e Gestores, para o exercício da liderança.

Esse resultado demonstrou que a maior parte dos Líderes Cariocas estão nos níveis 1 e 2, indicando a necessidade de se criar ações de desenvolvimento de liderança, sobretudo que levassem em consideração as competências sócio-comportamentais da liderança carioca, capazes de contribuir para alavancar o potencial profissional dos servidores integrantes do Programa, por meio da troca de experiências e conhecimentos que os preparem para atuar em cenários de maior complexidade e possibilitem a tomada de decisão em relação às suas carreiras. A partir dessas constatações, a FJG criou o projeto Liderança Carioca Mentoria, que teve seu primeiro ciclo ao longo do ano de 2023.

No Raio-X, cada Líder foi classificado em um dos 3 níveis de liderança, definidos a partir da construção de 3 personas, que são perfis fictícios criados para representar um grupo específico de pessoas com interesses comuns. O resultado da criação as personas foi a identificação de 3 níveis de maturidade gerencial e perfil de liderança, descritos da seguinte forma:

- **Perfil 1 (Líder Carioca Júnior) - média até 75,99%:** apresenta um conjunto geral de competências relacionadas à liderança e gestão pública. Contudo, as respostas apresentadas no formulário demonstram a necessidade de um aporte de desenvolvimento para aprimoramento de competências sócio-comportamentais, além de uma maior experiência em gestão de equipes, para que possa entender seu papel como Líder

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



XI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL  
UM COMPROMISSO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Carioca, atingir os objetivos da carreira e ocupar o lugar desejado na gestão pública municipal.

- **Perfil 2 (Líder Carioca Pleno - média de 76% a 85,99%):** apresenta robustez nas competências relacionadas à liderança e gestão pública, demonstrando o aprofundamento de seus conceitos e ferramentas. Possui competências sócio-comportamentais desenvolvidas, mas ainda precisa aprimorar algumas habilidades e atitudes, além de ter maior experiência em gestão de equipe e projetos estratégicos para atingir seus objetivos de carreira e conquistar o lugar desejado na Administração Municipal.
- **Perfil 3 (Líder Carioca Sênior - média de 86% a 100%):** domina as competências relacionadas à liderança e gestão pública, apresentando conceitos consolidados e experiência em gestão de equipes e grandes projetos. Possui as competências sócio-comportamentais essenciais de um líder inspirador, apresentando ainda credenciais que o permitem exercer uma liderança sustentável, por meio de sua contribuição para a gestão da Prefeitura e para o desenvolvimento individual de outros(as) Líderes e Gestores, para o exercício da liderança.

As personas tiveram como base as análises dos dados da Pesquisa de Escuta Ativa e das entrevistas da Banca de Permanência realizadas pela Coordenadoria de Gestão de Lideranças, da Fundação João Goulart, para a criação do PLC versão 4.0.

A partir do mapeamento, foram criadas categorias de diferenciação entre os membros do grupo, de acordo com seus níveis de maturidade gerencial e perfil comportamental de liderança, que possibilitam à FJG ofertar as ações certas para cada tipo de perfil de Líder.

2.1) Metodologia:

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



XI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL  
UM COMPROMISSO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Liderança Carioca Mentoria começou a ser desenhado e planejado em agosto de 2022. A partir de interações com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com sede em Brasília, a FJG foi convidada a integrar a Estratégia de Multiplicação de Iniciativas de Mentoria no Setor Público da ENAP, sendo a única instituição de fora do âmbito federal.

Em outubro de 2022, duas servidoras da Coordenadoria de Gestão de Lideranças (CGL), da FJG, participaram de um curso oferecido pela ENAP, sendo uma delas a coordenadora da CGL. A FJG ficou responsável pela Agenda Rio de Mentoria, com o objetivo de multiplicar essa estratégia em outros municípios do Estado do Rio de Janeiro.

O Liderança Carioca Mentoria foi regulamentado na Prefeitura do Rio através da publicação da Portaria "N" FP/SUBPAR/FJG No 129 de 15 de dezembro de 2022, o que confere uma base jurídico-administrativa para a sua existência.

#### 2.1.1) Perfis:

O projeto Liderança Carioca Mentoria se destina aos servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas, sendo composto por dois atores com os seguintes perfis:

Mentor:

- I. Líder Carioca com experiência e conhecimento em gestão pública;
- II. Classificação nos níveis 3 e 2 do Raio-X da Liderança Carioca, com prioridade de seleção para os Líderes Cariocas que obtiveram média igual ou superior a 80%;
- III. Referência e inspiração para os servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas;
- IV. Propósito de compartilhar conhecimentos e experiências, estando aberto à troca e às possibilidades de crescimento próprio;
- V. Claro alinhamento com políticas de Liderança na PCRJ;
- VI. Predisposição a impactar no crescimento profissional de outros Líderes Cariocas, demonstrando realização com essa atitude.

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



XI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL  
UM COMPROMISSO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Mentorado:

- I. Líder Carioca que deseja progredir profissionalmente;
- II. Classificação nos níveis 1 e 2 do Raio-X da Liderança Carioca, com prioridade de seleção para os Líderes Cariocas que obtiveram média igual ou inferior a 79,9%;
- III. Entende o projeto Liderança Carioca Mentoria como oportunidade de compartilhar conhecimentos e experiências;
- IV. Reconhece a sua responsabilidade e o seu protagonismo na jornada de mentoria;
- V. Apresenta alto interesse pelo seu desenvolvimento;
- VI. Está em busca de oportunidades para obter aprendizado.

2.1.2) Seleção de mentores e mentorados:

Os mentores que atendiam ao perfil supracitado receberam, por e-mail, um convite para participar do projeto Liderança Carioca Mentoria, em dezembro de 2022. Em princípio, foram abertas 30 vagas para mentores, mas em função da desistência de 2 Líderes Cariocas, o quantitativo final estabelecido foi de 28 vagas.

Em fevereiro de 2023, foram encaminhados e-mails aos Líderes Cariocas que atendiam ao perfil descrito acima com o convite para a participação no processo seletivo, que dispôs 28 vagas (na proporção de um mentor para um mentorado). A seleção contou com algumas etapas, conforme exposto:

- Líderes Cariocas do nível 1 terão prioridade na seleção
- Em caso de vacância, serão selecionados os Líderes Cariocas do nível 2 (média geral menor ou igual a 79,9%)
- Potenciais movimentos elencados na planilha da etapa 1, do Raio-x da Liderança Carioca;
- Dados preenchidos no Formulário de inscrição (perfil, motivação, objetivos, interesses, características do mentor, disponibilidade de horário para participar do projeto Liderança Carioca Mentoria);

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



- Engajamento (participação em cursos/workshops/palestras oferecidos pelo Instituto Fundação João Goulart, publicações na Revista Cidade iNova e na Coletânea Carioca, participação em GTTs).

Os interessados deveriam preencher o formulário disponível através do *link* informado na mensagem e enviá-lo ao final.

Através dessa sistematização, foi feita a seleção dos 28 Líderes Cariocas para a vaga de mentorado.

### 2.1.3) Formação dos mentores:

A formação dos mentores teve como objetivo preparar os Líderes Cariocas mentores nas competências e técnicas necessárias para condução um processo de mentoria eficiente.

Dessa forma, nos meses de janeiro e fevereiro de 2023, foi realizada a “Jornada de Alta Liderança e Mentoring” com os candidatos a mentores. A Escola de Negócios Conquer, em parceria com a FJG, foi a responsável por essa formação, que teve início em 23/1/2023 e terminou em 15/2/2023, num total de 8 encontros em 16 horas/aula. Ao final, cada participante recebeu um certificado de conclusão de curso, emitido pela Escola Conquer.

Antes do início do curso, cada mentor teve que preencher um Termo de Compromisso, em que se comprometeu a restituir à Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro o custo total de participação no curso, em caso de desistência do curso, de não cumprimento dos critérios de frequência e desempenho estabelecidos no Edital do PLC ou se solicitar demissão ou suspensão de contrato de trabalho ou ainda aposentadoria, nos 05(cinco) anos subsequentes à conclusão do curso, ficando ciente de que a não restituição ensejará em cobrança administrativa ou judicial.

O curso foi construído com base nos objetivos do projeto Liderança Carioca Mentoria. A equipe da Escola Conquer e da FJG analisaram e discutiram quais eixos temáticos estariam de acordo com o perfil do projeto.

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



XI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL  
UM COMPROMISSO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ao final de cada aula, os mentores realizaram uma avaliação e, no geral, o curso foi bem avaliado por eles.

#### 2.1.4) Workshops:

Além do curso de Alta Liderança e Mentoring, foram realizados 3 workshops desenvolvidos pela equipe de coordenação do projeto Liderança Carioca Mentoria, visando à apresentação do projeto Liderança Carioca Mentoria e à integração de mentores e mentorados.

Cada um desses workshops estava alinhado ao perfil do público-alvo:

- **Workshop para mentorados:** O primeiro workshop foi orientado para os mentorados, com o objetivo de apresentar o projeto e terem melhor compreensão do seu papel na jornada de mentoria. Ele foi realizado na modalidade on-line. Nessa oportunidade, os mentorados puderam tirar dúvidas e fazer comentários sobre o projeto, principalmente sobre a estrutura dos encontros. Em geral, os feedbacks foram positivos e muitos mentorados demonstraram motivação para iniciar os encontros de mentoria.
- **Workshop para mentores:** além de terem passado por um ciclo de formação em mentoria, os mentores participaram desse workshop para entenderem o projeto e, principalmente, serem apresentados aos instrumentos desenvolvidos pela FJG. De forma similar aos mentorados, essa apresentação também foi feita na modalidade on-line. Os mentores puderam tirar as suas dúvidas, falar sobre as suas expectativas em relação à jornada de mentoria e deram bons feedbacks sobre o projeto.
- **Workshop de mentores e mentorados:** essa apresentação contou com a participação de mentores e mentorados. O objetivo desse encontro foi apresentar os itens comuns do projeto, apresentar as duplas e promover a integração entre mentor e mentorado, através da vivência de dinâmicas elaboradas para esse fim. O workshop foi realizado no formato presencial.

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



XI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL  
UM COMPROMISSO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

#### 2.1.5) Formação das duplas (*match*):

A escolha das duplas, também chamada de “*match*”, em alusão à expressão da língua inglesa “formar um par”, obedeceu aos seguintes critérios:

- Mapeamento das competências do Raio-X da Liderança Carioca;
- Análise dos perfis de liderança complementares e opostos dos mentores e mentorados;
- Análise do conjunto de características dos mentores que constam no formulário de inscrição do processo seletivo dos mentorados;
- Mapeamento dos órgãos de lotação para a separação dos mentores e mentorados;
- Match das duplas.

A divulgação das duplas foi um momento muito aguardado por mentores e mentorados, pois o “*match*” só foi revelado no terceiro workshop dos mentores e dos mentorados, em que os 2 públicos estavam presentes. Essa informação ficou sob sigilo e somente a equipe de coordenação do projeto sabia quais eram as duplas.

#### 2.1.6) Estrutura do projeto:

O projeto Liderança Carioca Mentoria conta com 10 encontros, com período, frequência, duração dos encontros e modalidade definidos a seguir:

- Período: maio a novembro de 2023
- Frequência dos encontros: quinzenal
- Duração: máximo de 1h30min (uma hora e meia)
- Modalidade: híbrida (presencial ou *on-line*, a critério do mentor e mentorado)

O mentor e o mentorado tiveram autonomia para definir a melhor dinâmica, dias e horários para ambos. Isso significa que a dupla poderá definir as datas dos encontros e escolher a modalidade em que eles vão ocorrer, segundo a disponibilidade de espaço físico, horários do mentor e mentorado e melhor funcionalidade.

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



A FJG desenvolveu instrumentos com a finalidade de dinamizar não somente os encontros, mas o processo de mentoria como um todo. Porém, o mentor não foi obrigado a utilizar os instrumentos, pois tratava-se de uma sugestão de atividade que estivesse relacionada aos objetivos dos encontros. Se conhecer algum outro que cumpra o objetivo proposto, terá liberdade para usar. No total, foram desenvolvidos 10 instrumentos e 2 Guias, sendo um do Mentor e outro do Mentorado, contendo as orientações necessárias a cada público, além de 2 fichas de avaliação dos encontros, onde cada um poderia fazer os relatos que desejasse após os encontros. Com isso, poderiam ter a oportunidade de acompanhar o desenvolvimento ao longo da jornada de mentoria.

O mentorado preencheu os instrumentos não só no próprio encontro com o mentor como também em casa, pois em todas as sessões levou tarefas para serem executadas fora do encontro. Por isso, no próprio questionário do processo seletivo, ele deveria responder se dispunha de tempo para investir na jornada de mentoria. A coordenação do projeto solicitou que tivesse, em média, 2 horas além do encontro com o mentor para realizar as atividades solicitadas, as quais deveriam ser entregues no dia e horário combinados.

Se o mentor utilizasse o instrumento, o preenchimento e a entrega pelos mentorados eram considerados obrigatórios, pois serviram como base para a avaliação do desenvolvimento do mesmo. Tais respostas eram de conhecimento somente da dupla, não podendo ser compartilhada com a equipe de coordenação do projeto ou com qualquer outro servidor da FJG, respeitando-se o princípio da confidencialidade.

Para direcionar e facilitar o andamento do processo, os 10 encontros foram organizados e divididos em 6 fases e cada uma delas possui uma temática com objetivos correspondentes, e perguntas disparadoras, as quais orientaram o objetivo e a dinâmica dos encontros, conforme mostra a descrição a seguir:

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



XI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL  
UM COMPROMISSO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Primeira fase:** composta pelos encontros 1 e 2, que tinham por objetivo, respectivamente, o conhecimento mútuo e a motivação para terem ingressado na jornada de mentoria.
- **Segunda fase:** composta pelo encontro 3 e foi desenhada para a reflexão sobre a própria liderança.
- **Terceira fase:** formada pelos encontros 4 e 5, em que o mentorado deveria, primeiro refletir sobre o direcionamento e os objetivos de carreira e, após, o que deveria fazer para alcançá-los.
- **Quarta fase:** compreende a formulação de um plano de ação e desenvolvimento, sendo formada pelos encontros 6,7 e 8. O mentorado teve que definir como alcançar os objetivos de carreira, como estar em constante evolução nela e como avaliar essa jornada rumo aos seus objetivos.
- **Quinta fase:** definida pelo encontro 9, o qual teve como objetivo avaliar se algo na jornada de mentoria ainda precisava ser alinhado e sobre o que o mentorado ainda desejava trabalhar.
- **Sexta fase:** composta pelo 10 e último encontro, em que ambos tiveram que realizar o feedback mútuo e uma autoavaliação.

Ao final de cada encontro, mentor e mentorado foram orientados a preencher a Ficha de Acompanhamento, com insights do conteúdo trabalhado e observações pertinentes ao seu desenvolvimento. Não havia a obrigatoriedade de compartilhar essas informações, servindo para a análise do desenvolvimento do mentorado e para auxiliar na elaboração do relatório final.

#### 2.1.7) Monitoramento:

O monitoramento do projeto foi feito em 2 momentos:

- **Avaliação intermediária:** foi realizada em meio à jornada de mentoria, entre os meses de agosto e setembro de 2023. Essa avaliação teve como objetivo

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



XI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL  
UM COMPROMISSO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

verificar o andamento do projeto, a partir da visão dos mentores e dos mentorados.

- **Avaliação final:** feita ao término do projeto Liderança Carioca Mentoria, no mês de novembro de 2023. O objetivo foi avaliar o projeto como um todo, sob a ótica do mentor e do mentorado.

Os resultados obtidos através dessas avaliações seguem na seção referente aos resultados do projeto.

### 3) Resultados:

Os números do projeto Liderança Carioca Mentoria constam neste subitem e foram coletados ao longo da jornada de mentoria.

Foram necessárias 1107 horas de planejamento do projeto, considerando-se o início dos estudos para o projeto, curso de formação na ENAP, a elaboração da Portaria já mencionada, a construção dos Guias do Mentor e do Mentorados, além dos instrumentos e da escrita do projeto.

Em relação às desistências, 14,3% dos integrantes desistiram da jornada de mentoria e 85,7% das duplas mantiveram-se até o final. Em 75% dos casos, a desistência partiu dos mentorados, enquanto em 25% os mentores pediram o desligamento do projeto.

No início do projeto, 39,3% dos mentores eram do nível 3 e 60,7% do nível 2 (nota maior ou igual a 80%). Ao final, restaram 37,5% do nível 3 e 62,5% do 2. No caso dos mentorados, haviam 78,6% do nível 1 e 21,4% do nível 2 (notas menores ou iguais a 79,9%). No encerramento, esse percentual se configurou em 79,1% do nível 1 e 20,8% do nível 2.

As horas de formação realizadas pelo projeto mostraram que foram necessárias 16 horas para a realizada pela Escola de Negócios da Conquer para os mentores e outras 9 pelo Instituto Fundação João Goulart, destinadas a esse mesmo público, num total de 25. Para os mentorados, foram destinadas 6 horas de formação pelo mesmo Instituto. Se

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



forem considerados cada um dos 28 mentores, esse total de 700 horas e 168 dos mentorados, totalizando 868 horas de treinamento para os 56 Líderes Cariocas.

Foram esperados 280 encontros do projeto, Todavia, com a desistência de 4 participantes, ocorreram 261 encontros, ou seja, 6,8% abaixo do esperado.

Pela projeção inicial, os mentores necessitariam de 1036 horas de dedicação à jornada de mentoria e os mentorados 924. Ao final do processo de mentoria, os 24 mentores tiveram 888 horas de dedicação e os mentorados 792, ficando respectivamente, 14,3% e 14,3% abaixo do esperado.

As avaliações intermediária e final trazem mais resultados do Liderança Carioca Mentoria:

### 3.1) Avaliação intermediária:

A avaliação intermediária serviu para que a equipe de coordenação do projeto pudesse fazer o acompanhamento e, assim, fazer as devidas correções apontadas pelos mentores e mentorados como necessárias.

#### 3.1.1) Avaliação do projeto:

A média das notas atribuídas ao projeto, numa escala de 0 a 10, ficou em 8,7, considerando que ele obteve 8,6 dos mentores e 8,9 dos mentorados.

A principal justificativa dada por 31,2% dos mentores foi a dificuldade de conciliar tempo e agenda com as atividades propostas pela mentoria. Para 25% dos mentorados, a nota atribuída teve como justificativa a oportunidade de reflexão sobre o desenvolvimento de carreira dada pela jornada de mentoria.

#### 3.1.2) Avaliação da experiência de mentor e mentorado:

Numa escala de atribuição de notas que variou de 0 a 10, a média das notas atribuídas às experiências foi 8,4 para mentores e 8,6 para mentorados, totalizando 8,5 de média.

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



A principal justificativa para 32,3% dos mentores foi o fato da mentoria ter oferecido a possibilidade de compartilhar conhecimento, experiências, de crescer e se desenvolver, enquanto 40,2% informou que a experiência tem sido motivadora.

### 3.1.3) Avaliação do relacionamento entre mentores e mentorados:

Para 96% dos mentores, a avaliação da relação com o mentorado é considerada positiva e 100% dos mentorados responderam que têm uma boa relação com os mentores.

### 3.1.4) Avaliação dos pontos de sucesso do projeto:

Nessa avaliação foi solicitado que mentores e mentorados colocassem em ordem de preferência os pontos que, na opinião de cada um, foram considerados de sucesso do Liderança Carioca Mentoria.

Portanto, 24,7% dos mentores elegeram como pontos positivos os instrumentos de apoio e o mesmo percentual o Guia do Mentor. Para 26,4% dos mentorados, a Metodologia foi o ponto de destaque do projeto Liderança Carioca Mentoria.

### 3.1.5) Avaliação dos pontos de atenção:

Os pontos de atenção são aqueles em que os respondentes indicam o que deve ser visto com mais cuidado pela coordenação do projeto nos próximos ciclos.

Para 23,4% dos mentores, o principal ponto de atenção do projeto é a estrutura dos encontros, enquanto 23,7% dos mentorados apontaram a categoria “Outros” como o ponto de atenção, destacando a dificuldade de conciliação de agendas e as exigências do projeto e a falta de uma estrutura para a realização dos encontros, principalmente os presenciais.

### 3.1.6) Desafios enfrentados por mentores e mentorados:

Para responder sobre quais desafios mentores e mentorados estavam enfrentando no projeto, os respondentes receberam um total de 5 quesitos para serem colocados na ordem da maior dificuldade (1º) para a menor (5º). Os resultados obtidos foram

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



XI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL  
UM COMPROMISSO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

similares tanto para mentores quanto para mentorados, conforme mostra a tabela a seguir:

DESAFIOS ENFRENTADOS POR MENTORES E MENTORADOS NO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA	
MENTORES	
Desafio	Posição
Tempo/Agenda	1°
Metodologia	2°
Instrumentos	3°
Desmotivação	4°
Entrosamento com o/a mentorado/a	5°
MENTORADOS	
Desafio	Posição
Tempo/Agenda	1°
Metodologia	2°
Instrumentos	3°
Desmotivação	4°
Entrosamento com a/o mentor/a	5°

Tabela 3: Desafios enfrentados pelos mentores e mentorados no Projeto Liderança Carioca Mentoria

Os desafios enfrentados por mentores e por mentores tiveram a mesma classificação para ambos os públicos, sendo o maior deles Tempo/Agenda, o que não foi surpreendente, tendo em vista os relatos anteriores desse público. A metodologia apareceu na segunda posição, os instrumentos na terceira, a desmotivação na quarta e o entrosamento entre mentor-mentorado foi o último desafio, o que pode indicar o efeito positivo da realização do *match* das duplas.

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



XI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL  
UM COMPROMISSO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### 3.1.7) Aprendizados obtidos:

A avaliação intermediária mostrou que para 35,3% dos mentores a jornada de mentoria possibilitou a avaliação da própria carreira, das experiências adquiridas e dos conhecimentos obtidos.

Para 40,5% dos mentorados, o principal aprendizado foi o processo de autoconhecimento proporcionado pela mentoria, além do desenvolvimento de habilidades e competências.

Os resultados da avaliação final estão dispostos na próxima subseção.

### 3.2) Avaliação final:

O questionário final foi mais amplo do que o intermediário e traz mais pontos de avaliação.

#### 3.2.1) Avaliação do projeto:

A média total das notas atribuídas pelos mentores e mentorados, numa escala de 0 a 10, foi 9,2. Ambos obtiveram as mesmas médias. Esse resultado mostra um aumento da nota dada ao projeto tanto por mentores quanto por mentorados.

Para 29,4% dos mentores a principal justificativa para a atribuição da nota levou em consideração a oportunidade de formação de rede de trocas e aquisição de conhecimentos e experiências. Já para 37,1% dos mentorados, oportunizou a reflexão sobre a carreira, além do autoconhecimento e do desenvolvimento pessoal e profissional

#### 3.2.2) Avaliação da experiência como mentor e mentorado:

Obedecendo uma escala de 0 a 10, mentores e mentorados tiveram que avaliar a sua experiência na jornada de mentoria. A média total obtida foi 8,9, havendo um pequeno aumento em relação ao mesmo quesito na avaliação intermediária.

A principal justificativa para 37,5% dos mentores foi a de que a mentoria possibilitou compartilhar experiências que contribuíram para o seu desenvolvimento e o do

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



mentorado. Para 34% dos mentorados, a nota dada ao projeto teve como explicação o fato de terem conseguido refletir, desenvolver-se e rever caminhos profissionais e definir objetivos futuros de carreira.

### 3.2.3) Valores agregados pelo projeto:

De acordo com os resultados, 100% dos mentores e 100% dos mentorados informaram que o projeto agregou valor.

Os valores agregados variaram entre o público. Para 70,4% dos mentores, o principal valor foi a possibilidade de trocas de experiências e conhecimentos, contribuindo para o desenvolvimento do mentorado e o seu. Para 42,3% dos mentorados, a mentoria permitiu refletir sobre a carreira, o papel de servidor/a, redefinir objetivos de carreira e como atingi-los.

### 3.2.4) Pontos positivos do projeto:

A formação foi o ponto positivo para 22% dos mentores e a metodologia para 24,2% dos mentorados.

No entanto, na avaliação intermediária, os mentores elencaram como os pontos de destaque do projeto os instrumentos e o Guia do Mentor, enquanto os mentorados mantiveram a metodologia como o ponto positivo da mentoria.

### 3.2.5) Pontos de atenção:

Para 24,3% dos mentores o ponto que merece atenção especial do projeto é a estrutura dos encontros e os instrumentos contam com o mesmo percentual. Para 27,5% dos mentorados, a categoria “Outros” foi a mais indicada, destacando-se a necessidade de mais material de apoio, material impresso, maior realização de encontros presenciais pela FJG, disponibilização de locais para encontros presenciais, maior prazo entre os encontros.

Na avaliação intermediária, a metodologia foi destacada por 23,4% dos mentores indicaram a metodologia como ponto de atenção, mantendo, portanto, esse mesmo

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



questão nas avaliações intermediária e final. O mesmo resultado se manteve para os mentorados, nos quais 23,7% deles indicaram “Outros” como resposta, destacando a dificuldade de agenda e falta de estrutura para a realização dos encontros.

### 3.2.6) Dificuldades do projeto:

O Tempo/Agenda foi o maior desafio enfrentado por 59,3% dos mentores e por 65,5% dos mentorados.

Essa dificuldade foi a mesma obtida nesse mesmo tópico na avaliação intermediária.

Na avaliação final, ambos tiveram que dar uma justificativa para essa escolha e 64% dos mentores alegaram várias razões enfrentadas quanto ao Tempo/Agenda e 73% dos mentorados informaram que tiveram dificuldade em realizar as tarefas que eram enviadas para serem feitas em casa, além das demandas de trabalho.

Na intermediária, mentores e mentorados alegaram a sobrecarga de demandas de trabalho que dificultaram a dedicação ao projeto.

### 3.2.7) Notas atribuídas aos Guias do Mentor e do Mentorado e aos instrumentos:

A média total atribuída aos Guias do Mentor e do mentorado foi 9. Mais uma vez os respondentes tiveram que atribuir notas numa escala de 0 a 10, tendo a média dos mentores ficado 9,2 e a dos mentorados 8,8.

Em relação aos instrumentos, a média final foi 8,6. Seguindo a mesma métrica, a média dos mentores ficou em 8,7 e dos mentorados 8,6.

Esse item não constou na avaliação intermediária.

### 3.2.8) Competências desenvolvidas ao longo da jornada de mentoria:

Todos os mentores e mentorados informaram que desenvolveram uma ou mais competências ao longo da jornada de mentoria.

Nessa questão, as competências constantes na Matriz de Competências da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, as quais embasaram toda a construção do projeto Liderança Carioca Mentoria, foram dispostas para que os respondentes

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



XI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL  
UM COMPROMISSO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

pu dessem assinalar uma ou mais delas. A tabela a seguir mostra as competências mais desenvolvidas por mentores e mentorados:

COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS POR MENTORES E MENTORADOS	
MENTORES	
Competências	Percentual
Liderança colaborativa	35,3%
Visão estratégica	22%
Compromisso público	16,1%
Resiliência	16,1%
Inovação	10,3%
MENTORADOS	
Competências	Percentual
Visão estratégica	25,4%
Resiliência	22%
Liderança colaborativa	18,6%
Inovação	18,4%
Compromisso público	15,2%

Tabela 2: Competências desenvolvidas por mentores e mentorados

Liderança colaborativa foi a competência mais desenvolvida para 35,3% dos mentores; para 22% Visão estratégica; 16,1% Compromisso público e Resiliência, respectivamente; Por fim, Inovação foi mencionada por 10,3%.

Os mentorados informaram que para 25,4% Visão Estratégica foi a competência mais desenvolvida, enquanto para 22% foi Resiliência; 18,6% desenvolveu Liderança Colaborativa; 18,4% Inovação e 15,2% Compromisso público.

A mentoria pode proporcionar o desenvolvimento de competências que não foram tão

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



bem pontuadas na Raio-x da Liderança Carioca, como Visão Estratégica e Inovação. Os mentorados, em sua maioria do nível 1, apresentaram um desempenho não tão alto e, pelo resultado, pode-se perceber que esse público destacou o desenvolvimento dessas 2 competências.

3.2.9) O que faltou ao projeto Liderança Carioca Mentoria e o que ele ofereceu com suficiência:

Na visão de 42,3% dos mentores, faltou a realização de Encontros presenciais intermediários entre a FJG e o público-alvo do projeto. Para 20,7% dos mentorados, faltaram mais experiências práticas e trocas entre os mentorados.

Quanto a ter oferecido com suficiência, para 21,7% dos mentores os instrumentos disponibilizados foram o suficiente, ao passo que o projeto ofereceu com suficiência para os 38% mentorados a metodologia, instrumentos, estrutura dos encontros e materiais fornecidos.

3.2.10) Notas atribuídas à atuação enquanto mentor e mentorado:

A média total oriunda das notas atribuídas à atuação enquanto mentores e mentorados foi 8,5. Os mentores tiveram a média de 8,6 e os mentorados 8,4.

Essa média foi mantida em relação à avaliação intermediária, em que mentores tiveram a média de 8,4 e mentorados 8,6. Não houve uma variação significativa.

As justificativas para a atribuição das notas, que variaram entre 0 e 10, rta a de que para 28,5% dos mentores a mentoria foi uma ação que proporcionou desenvolvimento do mentor e do mentorado. Enquanto para 46,% dos mentorados afirmaram que essa nota possui relação com o fato de terem aproveitado as oportunidades oferecidas pelo projeto, com comprometimento.

Na avaliação intermediária, 32,3% dos mentores destacaram como justificativa o fato da Possibilidade de compartilhar conhecimento, experiências, de crescer e se desenvolver e 42,4% dos mentorados reconheceram que a mentoria foi uma experiência motivadora.

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



3.2.11) Notas atribuídas aos desempenhos dos mentores e mentorados:

Seguindo a mesma escala de atribuição de notas, a média das notas de desempenho atribuídas pelos mentores foi 9,6 e dos mentorados 9,3. A média total foi 9,4.

As justificativas dadas por mentores e mentorados foram semelhantes, como comprometimento, dedicação e oportunidade de desenvolvimento.

3.12) Lições aprendidas:

Os mentores e mentorados tiveram que informar quais foram as lições aprendidas durante a jornada de mentoria. Para 34,6% dos mentores a maior lição aprendida foi a importância da contribuição para o desenvolvimento dos mentorados. Para 32,1% destes, a maior lição foi a importância do autoconhecimento e do desenvolvimento de competências sócio comportamentais e o seu impacto na carreira.

Os resultados do primeiro ciclo do Projeto Liderança Carioca Mentoria vão ajudar a construir o segundo ciclo, a ser iniciado em 2024. com o intuito de ajudar a promover o desenvolvimento de lideranças na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Os pontos de atenção foram devidamente catalogados e eles serão importantes para a reformulação do projeto, com vistas à construção de uma jornada mais efetiva.

#### **4) Recomendações:**

O projeto apresentou algumas dificuldades e estas vão contribuir para a elaboração do segundo ciclo do Liderança Carioca Mentoria.

A primeira dificuldade apresentada no projeto foi a dificuldade para encontrar candidatos a mentorado. A inscrição inicial não atingiu o número mínimo de 28 vagas e houve a necessidade de fazer contato com vários Líderes Cariocas, que apresentavam o perfil de mentorados, e sensibilizá-los para fazerem a inscrição. Através desse contato, muitos Líderes Cariocas relataram que não abriram a mensagem encaminhada pela FJG e, portanto, não sabiam dessa iniciativa. Aliado a isso, muitos confundiram a seleção da mentoria com aquela realizada para a participação dos cursos de capacitação. Dessa

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

SBAP.ORG.BR/EBAP2024



forma, a FJG poderá pensar em estratégias sobre como informar aos Líderes Cariocas o envio de mensagens importantes. Apesar das diferenças entre os endereços de e-mails das coordenadorias da FJG, alguns cuidados poderão ser avaliados para que essas emissões não venham a se sobrepor.

Outro fator que a equipe de coordenação deverá atentar é a realização de avaliações ou encontros com os mentores, com os mentorados e com o público-alvo junto. Isso foi colocado com insistência ao longo da avaliação final. No início do projeto, havia essa previsão, mas outras necessidades de trabalho dificultaram a realização desses encontros. Logo, o próximo ciclo deverá contar com reuniões presenciais para avaliação e/ou trocas entre os envolvidos.

A disponibilização de salas para os encontros presenciais também foi outra dificuldade encontrada pela FJG. Os mentores e os mentorados solicitaram isso, mas não há salas suficientes para todos. É um desafio que deverá ser enfrentado no próximo ciclo.

A dificuldade apresentada pelos instrumentos está começando a ser avaliada. Embora a utilização deles tenha sido facultativa, os mentores e mentorados acharam interessante a disponibilização deles, pois, de alguma forma, auxiliou o desenvolvimento dos mentorados. Essa crítica apareceu com muita frequência, principalmente na avaliação final. Uma forma de sanar essa questão é realizar uma reunião com os mentores, pois alguns deles informaram ter desenvolvido e/ou adaptado para a realidade da mentoria.

O cumprimento dos prazos pelos mentores e mentorados também foi uma dificuldade enfrentada pela FJG. O prazo para o encerramento dos encontros e preenchimento da avaliação final era o mês de novembro de 2023. Entretanto, o último encontro da última dupla foi realizado em 20 de dezembro de 2023. O último preenchimento da avaliação final foi feito em 29 de dezembro de 2023. Isso afetou a elaboração do relatório do projeto e terá como consequência um atraso no planejamento e início do segundo ciclo de mentoria.

A especificação dessas dificuldades são importantes para a realização dos ajustes necessários, o que terá um impacto positivo nos próximos ciclos de mentoria. Com isso,

27 A 29 DE MAIO DE 2024

APRESENTAÇÕES VIRTUAIS NOS DIAS 22 E 23 DE MAIO

[SBAP.ORG.BR/EBAP2024](http://SBAP.ORG.BR/EBAP2024)



espera-se a otimização desse processo e a melhora na qualidade da formação dos Líderes Cariocas, o que trará benefícios aos serviços oferecidos aos cidadãos cariocas.

Através desse projeto, o Instituto Fundação João Goulart (FJG) visa contribuir para o desenvolvimento da liderança carioca, de modo a impactar positivamente as respostas às necessidades da população carioca, assim como a melhoria da qualidade dos serviços aos cidadãos da cidade do Rio de Janeiro.

Com isso, buscamos disseminar uma ação de disseminação de boas práticas e troca de experiências no Brasil.